

Modellprojekt „Mittlere Ebene an beruflichen Schulen“ (MEBS) – Konzept für nachhaltige Schulentwicklung

- Antrag auf Verlängerung des Modellprojekts um ein Schuljahr (2019/20) –

(inkl. Beantwortung der Anfrage der Stadtratsfraktion Bündnis90/Die Grünen vom 11.03.19,
insbesondere die Fragen 1., 2. und 4. des Antrages)

1 Historie des Modellprojekts

Mit dem Beschluss des Schulausschusses vom 15.07.2016 wurde das auf drei Jahre anberaumte Modellprojekt "Mittlere Ebene an beruflichen Schulen" (MEBS) an den beteiligten Pilotschulen Städtische Berufsschule 1 (B1), B2, B4 und B10 zum Schuljahr 2016/17 eingeführt.

Das Modellprojekt verwirklicht an den vier Pilotschulen zwei Ziele:

- MEBS leistet einen zentralen Beitrag für nachhaltige Schul- und Qualitätsentwicklung, wovon die Schülerschaft und die Kollegien profitieren.
- MEBS erreicht durch mehr strukturierte Kommunikation eine positive Wirkung im Bereich Personalentwicklung (Mitarbeiterzufriedenheit / fachliches und pädagogisches Können der Lehrkräfte / Mitarbeitergesundheit).

Dabei werden folgende Rahmenbedingungen berücksichtigt:

- Die durch die AdO an die Schulleitung gebundenen Führungsaufgaben, z. B. Beurteilung der Mitarbeiter/-innen und das Führen von Mitarbeitergesprächen sind durch das Einführen der Mittleren Ebene nicht berührt.
- Die Einbettung in eine von NQS geprägte Schulkultur und eine aufgaben- und sachverantwortliche Erfüllung des Erziehungs- und Bildungsauftrags werden als integrale Voraussetzung gesehen.
- Alle Phasen des Modellprojekts werden den beteiligten Kollegien der Schulen transparent dargestellt und von ihnen mehrheitlich verabschiedet.
- Die städtischen Modellschulen sind dazu bereit, ihre Erfahrungen hinsichtlich einer generellen Übertragbarkeit auf andere Schulen/Schularten zu reflektieren und zu dokumentieren.

Die örtlichen Personalvertretungen wirken bei der Erreichung obiger Ziele aktiv mit.

Die Notwendigkeit von MEBS ergibt sich aus den zusätzlichen Anforderungen an eine eigenverantwortliche Schule (vgl. Art. 2 Abs. 4 Satz 2 BayEUG).

Schulen übernehmen einen überwiegenden Teil der Steuerung in Eigenverantwortung. Grundprinzip ist dabei die datengestützte, evidenzbasierte Wirkungsorientierung.

Das Nürnberger Qualitätsmanagement (NQS) an Schulen gibt diesen eine Handlungssystematik und eine strukturelle Basis vor. Somit ist es kontinuierlich möglich über eine Qualitätsroutine (PDCA-Zyklus) die Wirkung unterrichtlichen Handelns auf die Schul- und Unterrichtsqualität in den Berufs- und Fachbereichen als datengestützte Steuerungsgrundlage heranziehen zu können.

Die Mittlere Ebene ist neben der Schulleitung die Hauptverantwortliche für diesen Qualitätsprozess an der Schule. Die durch Mittlere Ebene gesteuerte, umfassende Partizipation des Gesamtkollegiums an einem wertschätzenden Schulentwicklungsprozess sowie die sinnvolle Integration und Verbesserung von Verwaltungsroutinen schaffen Zukunftsfähigkeit.

Wissenschaftlich begleitet wird das Projekt durch den Lehrstuhl von Prof. Dr. Wilbers¹. IPSN flankiert die an den Pilotschulen geleistete Arbeit durch ein integriertes und auf die Projektphasen abgestimmtes Fortbildungskonzept für die MEBS-Mitglieder.

Ein Zwischenbericht erfolgte im Schulausschuss am 23.02.2018.

¹ Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

2 Beteiligte Schulen

Auf die Darstellung der bisher am Projekt beteiligten Pilotschulen B1, B2, B4 und B10 wird an dieser Stelle verzichtet, da dies bereits im Erstantrag des Jahres 2016 und im Zwischenbericht des Jahres 2018 erfolgte.

3 Umsetzungsphasen und Strukturelemente von MEBS

Die erste Phase der MEBS-Arbeit war geprägt durch ein intensives Arbeiten an schulspezifischen Kommunikations- und Schulentwicklungskonzepten mit dem Fokus, die Mittlere Ebene für die jeweilige Schule passend, stärker in den Schulentwicklungsprozess einzubinden (vgl. Zwischenbericht, SchuLA, 23.02.2018).

Auf dieser Basis starteten die Pilotschulen in die zweite Phase. Nun galt es für alle Projektschulen verbindliche Rahmenbedingungen zu erarbeiten.²

Die Pilotschulen einigten sich einstimmig auf folgende profilgebende Eckpunkte für die MEBS-Schulen der Stadt Nürnberg:

Profil der Mittleren Ebene (MEBS) an den beruflichen Schulen der Stadt Nürnberg

Die Mittlere Ebene übernimmt schulspezifische Aufgaben. Daneben stellen sich schulübergreifend für die Mittlere Ebene die folgenden Aufgaben:

1. **Entwicklung der Ausbildungsqualität auf Bereichsebene im Rahmen des Nürnberger Qualitätsmanagements für berufliche Schulen (NQS):** Die mittlere Ebene ist verantwortlich für die Entwicklung der Ausbildungsqualität in ihrem Bereich. Sie steuert daher die bereichsspezifischen NQS-Prozesse, d. h. sie stellt sicher, dass der Qualitätsregelkreis (Plan, Do, Check und Act) in jedem Schuljahr durchlaufen wird und die ihm eigenen Planungs-, Prüf- und Reflexionsprozesse ausgelöst werden. Die mittlere Ebene ist nicht nur verantwortlich für die Unterrichtsentwicklung in ihrem Bereich, sondern wirkt an der Entwicklung der gesamten Schule mit.
2. **Professionelle Entwicklung der Lehrkräfte im Bereich:** Die mittlere Ebene fördert die Lehrkräfte in ihrem Bereich. Sie verantwortet Kollegiale Entwicklungsgespräche (KEG) zur professionellen Entwicklung der Lehrkraft in ihrem Team bzw. der Teams und ihren Lehrkräften. Die mittlere Ebene wirkt an der Auswahl von Lehrkräften, die in einem bestimmten Bereich tätig sein sollen, mit. Die Einarbeitung, der Wiedereinstieg, der Ausstieg der Lehrkräfte eines Bereichs wird von der mittleren Ebene koordiniert.

Ebermannstadt, 27.4.2018

Die Steigerung der Ausbildungsqualität wird durch die strikte Orientierung am Qualitätsregelkreis in den Schulbereichen (Berufs- oder Fachbereichen) erreicht.

Darüber hinaus wird auf die Erarbeitung und Realisierung der gesamtschulischen Ziele hingewirkt, dies allerdings noch in einem begrenzten Ausmaß (vgl. 5 Evaluation)

Die klare Festlegung der Prozessverantwortlichkeit sowie der Prozessgestaltung forciert und unterstützt die Entwicklung von zukunftsorientierten und durch die Lehrpläne definierten Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler. Durch die routinemäßige Überprüfung der Wirksamkeit des pädagogischen Handelns ist eine Anpassung an die sich permanent verändernden Rahmenbedingungen des

² Startpunkt: 26. und 27.04.2018; Strategietreffen auf Burg Feuerstein (MEBS-Teams, die Schulleitungen der beteiligten Pilotschulen, Prof. Wilbers sowie Vertreter/-innen von SchB und IPSN)

Unterrichtens schnell und direkt möglich. Mit der Mittleren Ebene wird an den Schulen sichergestellt, dass Unterrichtsentwicklung in den Fach- und Berufsbereichen „flächendeckend greift“. Die Vertreter/-innen der Mittlere Ebene sind daher der Motor für die Umsetzung und Anpassung der pädagogischen Konzepte innerhalb der jeweiligen Schulbereiche und unterstützen gleichwohl den Entwicklungsprozess der gesamten Schule. Die Dokumentation der verfolgten Ziele, Maßnahmen und Evaluationsergebnisse von MEBS erfolgt über das jährliche NOS-Portfolio.

Die *unter Punkt Zwei* festgelegten Faktoren zielen darauf ab, alle in den Schul-/Berufs- und Fachbereichen arbeitenden Lehrkräfte in ihrer pädagogischen Entwicklung gezielt und nachhaltig zu unterstützen. Sie bilden den Rahmen für das pädagogische Handeln an den Schulen. Außerdem werden, im Sinne eines Wissensmanagementsystems, Routinen und Prozesse eingeführt, die dazu dienen, innerhalb des Bereichs, aber auch der Schule als Gesamtorganisation, strukturiert pädagogisch nutzbares Fach- und Handlungswissen aufzubauen, zu verbreiten und es zu erhalten. Aus dem Evaluationsbericht ergibt sich, dass es im weiteren Verlauf des MEBS-Prozesses notwendig ist, den Aufbau einer Wissensmanagementsystematik verstärkt voranzutreiben.

Zur strukturierten Förderung aller Lehrkräfte im Schulbereich wird das „Kollegiale Entwicklungsgespräch“ (KEG) etabliert. Das KEG kann als Einzelgespräch (Lehrkraft und Vertreter/-in der Mittleren Ebene) oder als Teamgespräch geführt werden. Kennzeichen des KEG sind:

- Die Mitglieder der Mittleren Ebene führen mit den Lehrkräften ihres Bereichs Kollegiale Entwicklungsgespräche.
- KEG sind in allen Schulen verbindlich anzubieten, dies erfolgt i. d. R. durch die Mitglieder der Mittleren Ebene. KEG ist ein systematisches Kommunikationsformat zur Verbesserung der Unterrichtsqualität in den Bereichen.
- Die Pilotschulen definieren unter Mitwirkung der örtlichen Personalvertretungen, Inhalt und Aufbau der KEG-Gespräche.
- Das KEG findet mindestens einmal pro Schuljahr statt.
- Gesprächsergebnisse und Beschlüsse (Maßnahmen) der Individual-KEG werden zwischen den Beteiligten vertraulich behandelt. Die Art und Speicherung der Dokumentation regeln (nach Vorgabe der Datenschutzbestimmungen) die Profilschulen. Der Zugriff ist auf die jeweils gesprächsführenden MEBS-Mitglieder beschränkt, Details regeln die Profilschulen.
- Die Umsetzung von Ergebnissen sowie der dazu notwendige zeitliche Rahmen werden im KEG für alle Beteiligten festgelegt.
- Bereichsbedingte sowie für die Erreichung der Schulziele relevante Themen, die sich aus den KE-Gesprächen ergeben, können durch die Mitglieder der Mittleren Ebene komprimiert und einzelfallunabhängig mit der Schulleitung besprochen werden.
- Führungsaufgaben im Sinne von Mitarbeitergesprächen (MAG), BEM-Gesprächen und Beurteilungsgesprächen gem. AdO werden nicht wahrgenommen.

Alle Pilotschulen haben inzwischen auf ihre Schulkultur abgestimmte KE-Gesprächsleitfäden entwickelt und über die jeweiligen Abteilungen/Bereiche harmonisiert. Die Kernbereiche der KE-Gespräche der jeweiligen Schulen sind dem Anhang zu entnehmen (*Anlage I: 2019-06-27 MEBS – Leitfäden_KEG_Pilotschulen.docx*).

An den Schulen B1 und B4 startete der erste Durchlauf nach den Faschingsferien 2019, bei der B2 und der B10 begannen die KEG im ersten Halbjahr des Schuljahres 2018/19. B1, B2, B4 führen Einzelgespräche, B10 Teamgespräche.

Die dritte Phase des Modellversuches steht im Zeichen der Evaluation der MEBS-Prozesse. Die Ergebnisse bilden dann – streng nach dem Qualitätsregelkreis – die Basis für ein Prüfen, Überdenken und Anpassen des bisher Erreichten. Der dadurch notwendige Kulturwandel im Umgang mit derartig nachhaltig angelegten Prozessen erfordert Zeit, manchmal auch Geduld.

Parallel zu den Arbeiten an den Projektschulen finden in Zusammenarbeit mit IPSN in dieser Phase verstärkt und kontinuierlich unterstützende Maßnahmen statt.

MEBS-Mitglieder werden auf das mit den neuen Aufgaben einhergehende, geänderte Rollenverständnis ihrer Tätigkeit vorbereitet³.

In regelmäßig stattfindenden Netzwerk-Treffen werden aktuelle Fragestellungen zur Sicherung der spezifischen Qualitätsroutinen dargestellt, diskutiert und abgeglichen. Zusätzlich können sich MEBS-Mitglieder bei der Erstellung der KE-Gesprächsleitfäden und deren Umsetzung durch IPSN coachen lassen.

Die Verschränkung der Aktivitäten an den Schulen mit den Unterstützungsmaßnahmen durch IPSN ist eine an die Kultur der Schulen angepasste, essenzielle Gelingensbedingung des gesamten Einführungsprozesses von MEBS.

Wichtig ist hierbei, dass strukturelle und dauerhafte Unterstützungsmaßnahmen für die Mitglieder der Mittleren Ebene vor dem Hintergrund der geänderten Anforderungen dringend notwendig sind und u. a. zu einem höheren Professionalisierungsgrad des MEBS-Prozesses und dem Ausbau einer respektvollen Feedbackkultur hin zur lernenden Schule führen würden.

Ziel ist es im weiteren Verlauf überprüfbare Routinen zu schaffen, durch die eine gezielte Personalentwicklung zur Verbesserung der Wirksamkeit des Unterrichts und der Initiierung eines Kulturwandels (Änderung des Kommunikationsverhaltens, Partizipation an pädagogischen Entwicklungs- und Innovationsprozessen) an den Schulen unterstützt wird.

4 Berichtsstand der Schulen

Alle Pilotschulen sind verpflichtet, am Ende eines jeden Projektjahres fragengeleitete Zwischenberichte zu erstellen und diese bei SchB einzureichen. Die Zwischenberichte haben das Ziel, einen Überblick über den Stand der aktuellen Prozessfortschritte zu erhalten. Darüber hinaus werden noch zu bewältigende Arbeitsschritte und Fortbildungsbedarfe offengelegt. Die Ergebnisse dienen als Basis für das weitere gemeinsame Vorgehen sowie der Erstellung der Schulausschussvorlage. Die Zwischenberichte werden allen Pilotschulen zur Verfügung gestellt.

Die für diesen Schulausschussbericht von den Pilotschulen vorgezogen angefertigten vier- bis sechseitigen Zwischenberichte zeigen überblicksartig und zusammenfassend folgendes Bild:

- *Arbeitsweise des MEBS-Teams*

Die MEBS-Teams trafen sich in allen Schulen regelmäßig. Schulleitung und örtlicher Personalrat (Teilnahme an den MEBS-Sitzungen und/oder über Monatsgespräche) werden in Entscheidungen einbezogen, das Kollegium in Berufsbereichs-, Schulentwicklungs- oder Lehrerkonferenzen

³ Eineinhalbtägige Fortbildungsmaßnahme für MEBS-Teammitglieder zum Thema „Laterale Führung“; 15./16.02.19, Referenten: Kerstin Schimura und Martin Weidner

über den aktuellen Stand des Prozesses informiert bzw. über Workshops direkt daran beteiligt.
MEBS-Mitglieder sind in einem hohen Maße Mitglieder in den NOS-Teams der Schulen.

- *Ziele und Zielerreichung*

Die Bandbreite der Ziele und deren Zielerreichung orientiert sich an den unter Gliederungspunkt 3 dargestellten Strukturelementen von MEBS. Zum Beispiel an der Etablierung und professionellen Handhabung des Qualitätsprozesses einschließlich der entsprechenden Unterstützungsinitiativen.

Alle Schulen sind mit der Implementierung und Erprobung der MEBS-Prozesse beschäftigt, da wiederum liegt im Schuljahr 2018/19 der zeitliche wie inhaltliche Arbeitsschwerpunkt bei der Gestaltung der KEG-Entwicklung und der erstmaligen Durchführung.

Des Weiteren werden Organisations-, Unterrichts- und Personalentwicklungsziele genannt (z. B. Weiterentwicklung eines abteilungsübergreifenden Einsatzrasters, Erstellung von Schüler/-innen-Informationsheften, Erstellung von Onboarding- und Offboarding-Maßnahmenkatalogen).

Es ist festzustellen, dass v. a. an abteilungsbezogenen Zielen gearbeitet wird, die notwendige Ausrichtung der Prozesse auf die Schulziele wird aufgrund des großen zeitlich Anspruch bei der Gestaltung der KEG-Prozesse noch als verbesserungswürdig dargestellt (vgl. auch Evaluationsergebnisse).

Als Erfolgsfaktor für die Zielerreichung der MEBS-Prozesse wird das Vorhandensein eines vertrauensvollen Schulklimas genannt.

- *Unterrichtsentwicklung*

Genanntes Ziel der Schulentwicklung ist eine systematische Ausbildungsentwicklung mit einer hohen Unterrichtsqualität, vergleichbaren Anforderungen und praxisorientierten Inhalten.

Die durch MEBS eingeführte, engere pädagogische Absprache des didaktischen und methodischen Vorgehens zwischen den Lehrkräfte-Teams zeigt bei allen Schulen einen erhöhten Umsetzungserfolg, was interne Umfragen im Kollegium und der Schülerschaft bereits bestätigen. Die Motivation steigt, da Lehrkräfte kompetenzorientiert eingesetzt werden und neue Unterrichtskonzepte erarbeiten und erproben. Gleichzeitig werden vergleichbare Standards für die Erstellung von Unterrichtsunterlagen oder Leistungsnachweisen entwickelt, die zu transparenten, gerechten und lehrkraftunabhängigen Anforderungen zum Wohl der Schüler/-innen führen.

Eine diesen Prozess erleichternde Stundenplanung wird zum Teil durch die örtlichen PR auf ihre Zielausrichtung (Verbesserung der Unterrichtsqualität bei ausgeglichener Belastung der Lehrkräfte) überprüft.

Strukturierte Onboarding-Prozesse führen zu einer schnelleren pädagogischen Angleichung von neuen Kollegen/-innen an das fachlich-didaktische Niveau der jeweiligen Abteilung.

- *Organisations- und Personalentwicklung*

Die durch den MEBS-Prozess angestoßenen verwaltungstechnische Umstrukturierungen führen bei einer Schule zu einer deutlichen Entlastung aller Betroffenen (v. a. Lehrkräfte, Sekretariat). Bei allen Projektschulen fließen die Erkenntnisse aus den KE-Gesprächen und den MEBS-Teamsitzungen in die Stunden- und Blockplanungen ein.

In einigen Schulen werden MEBS-Mitglieder bei der Anbahnung von Neueinstellungen von der Schulleitung beratend hinzugezogen. Neuen Lehrkräften werden bereits bei allen Schulen erfahrene, mit ausgearbeiteten Onboarding-Unterlagen ausgestattete Mentoren zur Seite gestellt (vgl. Unterrichtsentwicklung). Bei Offboarding soll ein strukturierter und geplanter Wissenstransfer erfolgen. Checklisten, die diesen Prozess unterstützen sollen, sind in der Erprobung.

Die in den KE-Gesprächen formulierten, individuellen oder teamorientierten Fortbildungsbedarfe sollen gebündelt und mit der Schulleitung und IPSN abgestimmt werden.

Es ist zu erkennen, dass die Entscheidungsprozesse näher am Kollegium und der Berufspraxis orientiert sind.

- *Kollegiales Entwicklungsgespräch (KEG)*

Als Hauptziel des KEGs wird neben der individuellen, fachlichen Weiterentwicklung der Lehrkräfte, eine langfristige, sinnvolle Personalplanung und eine kontinuierliche Verbesserung der Ausbildungsqualität genannt. KEG wird als eine nachhaltige Möglichkeit dargestellt, Unterrichtsentwicklung und Beschäftigungsstrategie zu kombinieren. Schulentwicklung wird auf eine breite Basis gestellt, es führt zu einer verbesserten internen Kommunikation.

Im KEG soll die Arbeit der Kollegin/des Kollegen in einer wertschätzenden Gesprächsatmosphäre gewürdigt werden. Der zentrale Punkt der Gespräche ist der aktuelle und geplante Unterricht sowie die teamorientierte Weiterentwicklung der pädagogischen Kompetenzen der Lehrkräfte. Fortbildungsbedarf, Ausstattung des Klassenzimmers und erforderliche Lehrmittel werden erörtert. Dabei soll die/der Berufsbereichsbetreuer/-in auch die Gesundheit, die Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit im Blick haben.

Die Rahmenbedingungen des KEG wurden in allen Schulen durch die Mitglieder der Mittleren Ebene in Zusammenarbeit mit der Schulleitung, Mitgliedern des Schulentwicklungsteams und des örtlichen Personalrates erstellt.

- *NQS und MEBS*

Die MEBS-Mitglieder sind meist Mitglied des NQS-Teams. Die Ideen aus den Bereichen werden von den MEBS-Mitgliedern in die Schulentwicklungsprozesse gebracht.

Die neue, veränderte Rolle der NQS-Teams ist bei MEBS unbedingt zu überarbeiten.

Wie bereits dargestellt, gewinnen Abteilungsziele im Verantwortungsbereich der MEBS an Bedeutung. Die Entwicklung der Gesamtschule zu steuern, ist die zentrale Aufgabe des NQS-Teams.

- *SchB – IPSN*

Die Projektsteuerung durch SchB und die unterstützenden, zielgerichteten Fortbildungen, v.a. zur „lateralen Führung“ bei IPSN werden würdigend hervorgehoben. Dauerhaft werden am Bedarf der einzelnen Schulen orientierte Unterstützungsmaßnahmen gefordert sowie ein regelmäßiger Austausch der Mitglieder der MEBS-Ebene, um gemeinsame Standards zu erarbeiten, aber auch, um über die unterschiedlichen Herausforderungen an den jeweiligen Pilotschulen zu diskutieren.

5 Evaluation

In der Sitzung der MEBS-Leitungsebene⁴ am 14.05.2018 stellte Prof. Wilbers ein zweistufiges Evaluationskonzept vor:

⁴ Teilnehmende: Prof. Wilbers, Dr. Greubel, B1/D; B2/D, B4/D; B10/D, SchB/D, SchB/DV, IPSN/DV



Zielsetzungen und Timing der Evaluationen I und II

- **Evaluation I**
 - Ziele: Vorläufige summative Ergebnisse & Formative Evaluation
 - Konzept: Sept./Okt. 2018
 - Beschluss Konzept: Okt. 2018
 - Durchführung: Jan.-Febr. 2019
 - Report: Mitte April 2019 (Bericht Schulausschuss 2019)
- **Evaluation II**
 - Ziel: Summative Evaluation
 - Konzept: Mai 2019
 - Beschluss: Juni 2019
 - Durchführung: Mai 2019 (NQS-Fokus) und Sept.-Okt. 2019 (gesamt)
 - Report: Dez. 2019



MEBS-Evaluation

Prof. Dr. Karl Wilbers
Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung
Treffen der Steuergruppe
Nürnberg, 09.10.2018

Methodik MEBS-Evaluation I

- **Teil 1 – Qualitative Interviews der Schulleitungen (Dr. Greubel)**
 - Produkte und Ziele MEBS
 - Probleme MEBS
 - Weiterbildungsbedarfe
- **Teil 2 – Qualitative Online-Befragung Bereichsleitungen**
 - Vorteile/Ziele MEBS
 - Nachteile/Schwierigkeiten MEBS
 - Weiterbildungsbedarfe
- **Keine Befragung der Lehrkräfte in Runde 1**

MEBS-Evaluation II

- **Teil 1 – Schulleitungen**
 - Qualitative Interviews zu Themenbereiche aufgrund Runde 1 noch zu fixieren: Dr. Greubel
 - Qualitative Interviews zur Rolle Bereichsleitungen in NQS: Fr. Sedmeir
- **Teil 2 – Bereichsleitungen**
 - Online-Befragung aller Bereichsleitungen
 - Qualitative Interviews zur Rolle Bereichsleitungen in NQS: Fr. Sedmeir
- **Teil 3 – Lehrkräfte**
 - Online-Befragungen aller involvierten Lehrkräfte
 - Ggf. qualitative Interviews zur Rolle Bereichsleitungen in NQS: Fr. Sedmeir

In einem ersten Schritt werden Schulleitungen und Bereichsleitungen, im zweiten Schritt, neben der bereits genannter Gruppe, auch die Lehrkräfte der Pilotschulen befragt. Der zeitlich versetzten Einbindung der Lehrkräfte lagen folgende Überlegung zugrunde:

Die Befragung der Lehrkräfte kann nicht in der Evaluation I erfolgen, da KE-Gespräche zum geplanten Zeitpunkt noch nicht flächendeckend durchgeführt und Prozesse des Wissensmanagementsystems noch nicht vollständig eingeführt sind.

Auf die Initiative des Stufenpersonalrates (SchB)⁵ wurde in Absprache mit Prof. Wilbers und den Schulleitungen, eine erste Online-Befragung der Lehrkräfte der B2 und B10 in die Evaluationsphase I vorgezogen. Dies war möglich, da B2 (Vorerfahrungen aus „Profil 21“) und B10 (Team-KEG) KEG spätestens zu Beginn des Schuljahres 2018/19 durchführten, die Kollegien bereits Erfahrungen gesammelt hatten.

Die Evaluationsergebnisse sind der anhängenden Präsentation von Prof. Wilbers auf Basis der Befragung aller Schulleitungen und MEBS-Mitglieder durch Dr. Greubel und der Online-Befragung der Lehrkräfte an B2 und B10 zusammenfassend zu entnehmen (*Anlage II: 2019-06-27 – MEBS-Evaluation_I.pptx*)

6 Ressourcen

Das Modellprojekt MEBS wurde vom Schulausschuss am 15.07.2016 im Rahmen des vorhandenen Stellendeckels im Bereich Lehrkräfte befristet für drei Jahre beschlossen. Alle vier Pilotschulen sind an einer Fortführung von MEBS interessiert. Es wird deshalb beantragt, das Modellprojekt Mittlere Ebene um ein Schuljahr zu verlängern. Die Berechnungsgrundlagen für die benötigten Mittel entsprechen jenen aus 2016.⁶

⁵ Beschlussfassung des PR-SchB mit den Örtlichen Personalvertretern; Sitzung vom 04.12.2018 sowie Sitzung 08.01.19: PR-SchB mit IPSN/DV und SchB/DV

⁶ An Ressourcen sind analog den Regelungen der erweiterten Schulleitung des Freistaats Bayern je 2 Anrechnungsstunden pro 14 Lehrkräfte vorgesehen. Dabei gelten die ersten 14 Köpfe an jeder Schule als bereits durch die Schulleitung „abgedeckt“.

Die zeitliche Honorierung ist wie bisher vorrangig auf die Personen der Mittleren Ebene zu verteilen, steht aber auch IPSN zur Entwicklung und Durchführung einschlägiger Fortbildungskonzepte zur Verfügung.

Berechnung (Stand der Lehrkräfte: 20.10.2018):

B1: 74 Lehrkräfte - **B2** (nur BS): 61 Lehrkräfte - **B4:** 69 Lehrkräfte - **B10:** 76 Lehrkräfte (LK)

$280 \text{ LK} - (4 \times 14) = 224 \text{ LK} - 224 \text{ LK} : 14 = 16 \text{ Lehrerwochenstunden (LWS)} \times 2 \text{ Anrechnungsstd.} = 32 \text{ LWS}$

$32 \text{ LWS} : 24 \text{ LWS (Unterrichtspflichtzeit)} = 1,33 \text{ VZ-Stellen}$

Die Personalkosten betragen somit **157.861,32 € p. a.** (1 x Vollzeit-Lehrkraft in A13/A14: 118.396 €; Grundlage: durchschnittliche Personalkosten 2019). Eine Stellenneuschaffung ist nicht erforderlich; die Stellen können aus dem bestehenden Stellenplan für Lehrkräfte gedeckt werden. Eine Refinanzierung im Rahmen der staatlichen Lehrpersonalbezuschung wird weiterhin eingefordert. Die Bezuschung wurde jedoch von der Regierung von Mittelfranken mit Schreiben vom 10.04.2019 für das Schuljahr 2016/17 abgelehnt. Begründung: Die Gewinnung von Anrechnungsstunden ist gem. Art. 57a BayEUG staatlichen Schulen vorbehalten.

7. MEBS – eine Investition für die Zukunft

Durch die Einführung der Mittleren Ebene ist ein nachhaltiger Prozess zur weiteren Steigerung der Unterrichtsqualität und der Personalentwicklung unter den Bedingungen der Nürnberger Bildungs- und Schulentwicklungspolitik an den Schulen B1, B2, B4 und B10 entstanden.

Um diesen Weg weiter zu verfolgen, ist es unter anderem notwendig, die neuen Aufgabengebiete der Mitglieder der Mittleren Ebene in schulspezifische Tätigkeitsbeschreibungen zu fassen⁷.

Darüber hinaus ist zu klären, nach welchen klaren Anforderungskriterien die MEBS-Mitglieder in Zukunft ausgewählt bzw. legitimiert werden. Im Modellversuch sind je nach Pilotschule unterschiedliche Verfahren angewandt worden. Eine abgestimmte Verfahrensweise erscheint aus Gründen der Legitimität der MEBS-Teammitglieder sinnvoll und notwendig, aber auch um gegenüber den Kollegen eine transparente Verteilung der Anrechnungsstunden zu gewährleisten. Diese Anrechnungsstunden werden aufgrund der hohen Belastungen der Mitglieder der Mittleren Ebene gerade in der Einführungsphase der neuen Prozesse gemäß Evaluationsberichten als nicht ausreichend beschrieben.

Des Weiteren ist v. a. festzuhalten, dass MEBS dazu beiträgt, die bisherige Qualitätsarbeit an den Nürnberger beruflichen Schulen, insbesondere die Unterrichtsentwicklung in den Berufs- und Fachbereichen zu verändern und zu verbessern. MEBS ist kein „Alternativprodukt“ zum bisher gelebten NQS, vielmehr ist es ein integraler, prozessgesteuerter Bestandteil der Nürnberger Qualitätsarbeit mit dem Ziel, die Unterrichtsqualität evidenzbasiert weiter zu steigern und alle Lehrkräfte in den Schulentwicklungsprozess ihrer Bereiche einzubinden.

Damit ist die „Mittlere Ebene an beruflichen Schulen“ ein Gesamtsystem für die zukünftige Schulentwicklung mit den oben dargestellten Eckpunkten. Das kollegiale Entwicklungsgespräch (KEG) ist dabei ein wertvoller Bestandteil.

Mit einer einjährigen Verlängerung des Modellversuchs werden folgende Ziele angestrebt:

- Beteiligung aller Lehrkräfte am Evaluationsprozess (Teil II)
- Gesamtbewertung des Modellprojektes und Beschlussfassung zum Beibehalt der eingeführten MEBS-Strukturen an den Pilotschulen unter Einbindung aller Beteiligten (Schulleitung, MEBS-Team, örtliche Personalvertretung, Kollegium)

⁷ Diese Tätigkeitsbeschreibungen sind unabhängig von den bisher üblichen Funktionsstellenbeschreibungen an den Schulen gestaltbar.

- Vertiefung der durch MEBS initiierten Schulentwicklungsprozesse, nach Klärung von Vorbehalten und Einbringen von Verbesserungen (zweiter Durchlauf des PDCA-Zyklus).
- Durch die Evaluationsergebnisse geschaffene Evidenz haben weitere interessierte B-Schulen eine nachvollziehbare Entscheidungsgrundlage.
- Klare Datenlage für die Abstimmung im Schulausschuss über eine langfristige Einführung einer Mittleren Ebene an den (beruflichen) Schulen der Stadt Nürnberg (Abschlussbericht).

Abschließend lässt sich feststellen, dass unter Einbeziehung der bisher vorliegenden Ergebnisse aus den Pilotschulen MEBS, als Konzept für eine nachhaltige Schulentwicklung, ein erfolgreicher Schritt in Richtung einer eigenverantwortlichen Schule ist, die sich kontinuierlich auf neue pädagogische Herausforderungen einstellen kann.

Daher beantragen alle vier Pilotschulen eine Weiterführung der Mittleren Ebene, auch um nach Abschluss der Pilotphase, die eingeführten Strukturen erhalten und an einer permanenten Weiterentwicklung arbeiten zu können.

Die Einführung von MEBS an weiteren Schulen setzt einen Beschluss der betreffenden Lehrerkonferenz voraus. Bislang beantragte noch kein weiteres Direktorat die Einführung der Mittleren Ebene. Gleichwohl sind bereits mehrere Schulen am Konzept der Mittleren Ebene interessiert.

Aufgrund der Ergebnisse des Evaluationsberichtes erscheint es darüber hinaus sinnvoll, zukünftige Mitglieder der Mittleren Ebene durch gezielte Schulungen z. B. im Bereich Gesprächsführung, Moderationstechniken, laterale Führung und Zeitmanagement vorab auf ihre neue Rolle vorzubereiten.

8. Änderung des Bayerischen Gesetzes über das Erziehungs- und Unterrichtswesen (BayEUG) zum 01.08.2019

Für Staatliche Schulen in Bayern gelten für die „Erweiterte Schulleitung“ die Bedingungen des Art. 57a Bayerischen Gesetzes über das Erziehungs- und Unterrichtswesen (BayEUG).

Mit der Gesetzesänderung des BayEUG zum 01.08.2019 wird der obige Artikel um einen Absatz 5 erweitert. Dieser lautet:

„(5) ¹An kommunalen Schulen kann durch Entscheidung des Schulträgers eine erweiterte Schulleitung eingerichtet werden. ²Die Abs. 1 bis 3 gelten entsprechend.“⁸

Somit ist es – Beschluss des Gesetzes und Entscheidung des kommunalen Schulträgers vorausgesetzt – zukünftig auch kommunalen Schulen möglich, Modelle der „erweiterten Schulleitung“ einzuführen und an der staatlichen Lehrpersonalbezuschung zu partizipieren.

9. Beschlussvorschlag

Der Jugendhilfe- und Schulausschuss erhält ein Evaluationsergebnis, das klar aufzeigt, ob und in welchem Maße MEBS zur datengestützten evidenzbasierten Schulsteuerung beiträgt.

Der Schul- und Jugendhilfeausschuss begutachtet die Verlängerung des Modellprojekts „Mittlere Ebene an beruflichen Schulen“ (MEBS) um ein Jahr. Der Schul- und Jugendhilfeausschuss empfiehlt die Beibehaltung der Ausstattung mit Lehrerstellen wie vorgeschlagen.

⁸ vgl. Anlage zur Verbandsanhörung vom 28.01.2019; S. 10